

東京女子大学
経済研究
第 6 号 2019 年 4 月

卒業論文要約

ファーストリテイリングの経営戦略と課題

呂 晶

はじめに

筆者は日本発の小売ブランドであるユニクロに惹かれ、大学在学中はユニクロでアルバイトをしていた。短期間で達成した急激な成長に関心を持ったからである。2013 年に筆者が入学した頃にはファーストリテイリングはすでにアパレル小売業界で世界第 4 位にまで上り詰めていた。どのような経営戦略を駆使し、創業から 30 年も経たないうちに売上高を世界のトップレベルに成長させたのかについて強い関心を持ち、卒業論文をこのテーマに決めた。ファーストリテイリンググループは複数のブランドを所持しているが、この論文ではユニクロに焦点を当てて分析していく。

本論文の目的は以下のとおりである。

- (1) 前身である小郡商事から今のビジネスモデルに変貌した背景を明らかにする (第 1 章)。
- (2) SPA モデルに基づく市場戦略について分析する (第 2 章)。
- (3) 今後の課題について考察する (第 3 章)。

第 1 章 ファーストリテイリングの創業

第 1 節 ファーストリテイリングの概要

株式会社ファーストリテイリングは、ユニクロを基幹ビジネスとして、ジーユー、セオリー、コントワー・デ・コトニエ、プリンセス タム・タム、J Brand など複数のブランドを保持する日本発のアパレル企業である。1963 年 5 月 1 日に山口県の山口市で発足し、2016 年現在、資本金 102 億 7,395 万円で、社員数（連結）は 43,639 名を抱える大企業に成長した。そして最近ではギャップを抜いて、アパレル小売業界売上高の世界第 3 位の企業となっている¹。

1 (株)ファーストリテイリングのホームページ

<http://www.fastretailing.com/jp/about/company/2016> 年 11 月 30 日閲覧

第2節 ファーストリテイリングの創業

ユニクロが現在の商品コンセプトとビジネスモデルを完成させるまでには、三つのターニングポイントがあった。

まず一つ目は、1980年代に柳井が海外視察の時にセルフサービスとカジュアル・ウェアに可能性を感じ、それまでのメンズスーツショップの事業を大きく変え、ユニクロ一号店をオープンさせたことである²。二つ目は、店舗の増加によって、カジュアルショップからカジュアルショップのチェーン展開へと転換したことである。チェーン展開において、よりよい品質の商品を低価格で顧客に提供するという事業ミッションを実現するため、自社で商品企画、開発をすることに必要性を感じ、SPA³ ビジネスモデルを導入し、本格的にチェーン展開に乗り出した⁴。また、ここで「ノンエイジ」、「ユニセックス」、「ベーシックなもの」を商品コンセプトとして確立させた。三つ目は、1997年の「ファミクロ」と「スポクロ」の出店の失敗によって、顧客目線に立った事業システムカジュアルダイレクトモデルへと転換した。カジュアルダイレクトとは、顧客の要望を直接取り入れ、商品企画、生産、物流、そして販売に生かすビジネスモデルのことである⁵。このシステムを改善するために八つの改革を行い、それを経て現在のファーストリテイリングの原型を確立させた。

八つの改革

- (1) 役員の入替えにより、チーム経営に切り替えた。
- (2) 商品企画を一本化させ、デザイン本部をまとめた。
- (3) 提携工場の質の見直しと、工場数を集約した。
- (4) 商品を迅速に作る商品生産スタイルに切り替えた。
- (5) 本部主導から店舗主導に変えた。
- (6) 郊外ロードサイド専門店から、都心出店へ転換した。
- (7) チラシ中心だった宣伝を、メディアをミックスしたものへと進化させた。
- (8) インターネット販売を開始させた。

このサプライチェーンの改革により、SPAモデルのメリットを最大限に享受するビジネスモデルへと変わり、現在のファーストリテイリングの原型を整備した。

2 加藤健太・大石直樹（2013）pp.337~338

3 SPAとは、Speciality store retailer of Private label Apparelの略で、小売業が原材料の調達から製造、流通、販売まで一貫して行うビジネスモデルである。

コトバンク <https://kotobank.jp/word/SPA-22521> 2016年11月28日閲覧

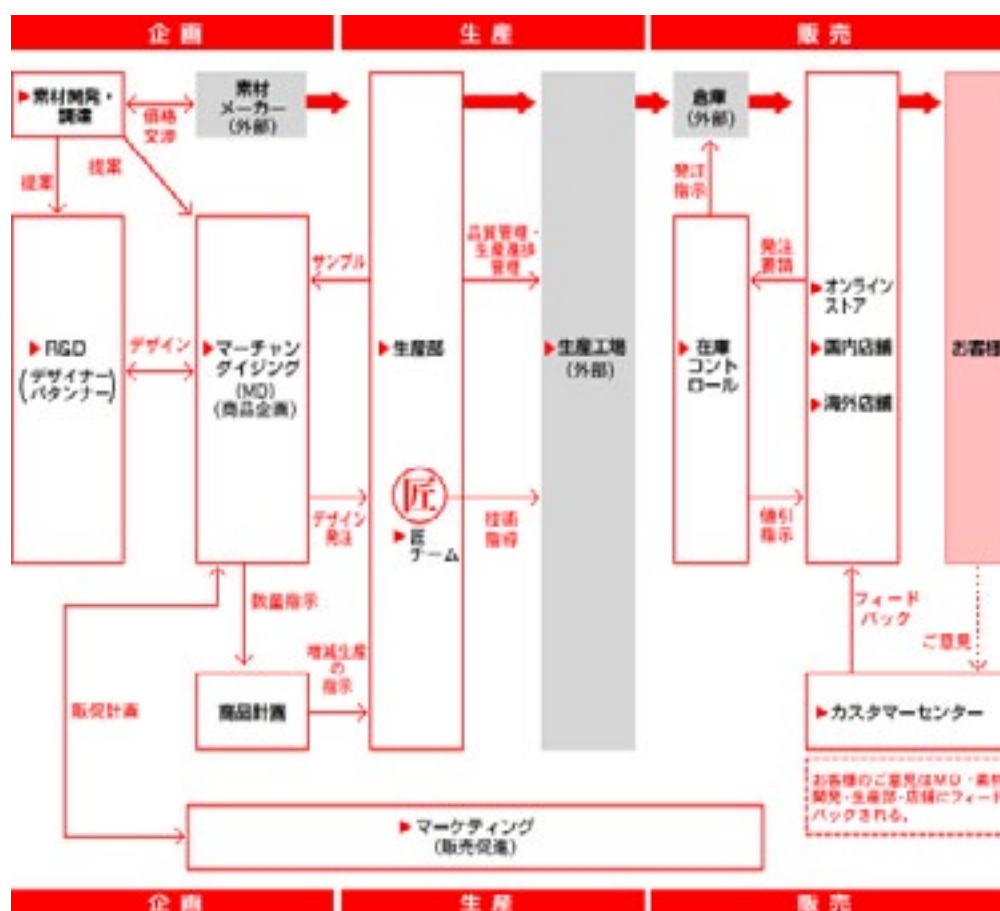
4 地引（2001）pp.2882~2883

5 地引（2001）p.2884

第2章 SPA ビジネスモデルにおける市場戦略

ファーストリテイリングの最大の成功要因は、SPA に沿って実現したビジネスモデルである。図 2-1 はユニクロのビジネスモデルを表している。この図に基づき、ユニクロの商品企画、生産体制、物流、そして販売体制における戦略を考察していきたい。

図 2-1 ユニクロのビジネスモデル



出所：(株)ファーストリテイティングのホームページより

<http://www.fastretailing.com/jp/group/strategy/uniqlobusiness.html>

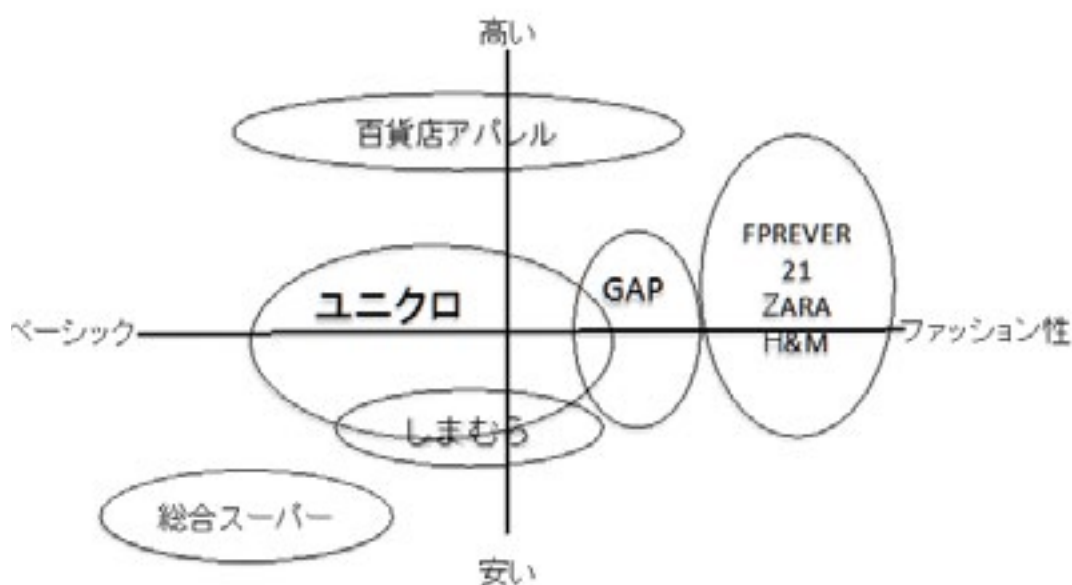
2016 年 12 月 1 日閱覽

第1節 商品戦略

第1項ブルー・オーシャン戦略

現在ファストファッションブランドは、激しい競争を繰り広げている。競争の中でいかに差別化し、新たな市場を創造するかは、競争相手に打ち勝つために非常に大事である。2005年にW・チャン・キムとレネ・モボルニュが提唱したブルー・オーシャン戦略⁶を用いて説明できる。ブルー・オーシャン戦略とは、競争の激しい市場で戦うのではなく、競争相手のいない新たな市場を創造する戦略である。まず、図2-2でユニクロの商品の市場における位置づけをみてみよう。

図2-2 市場におけるユニクロの位置



出所：『日経ビジネス』2009年6月1日号参照

図2-2のように、ユニクロは商品のコンセプトを安価で「コーディネートの中核」⁷となるようなアイテムや、ベーシックな商品と位置付けている。ZARAやH&M、フォーエバー21は、品質や素材面のクオリティよりも、トレンドを重視した商品を最短2~3週間のスパンで企画、開発、そして生産をしている。ほぼ毎日新商品を店頭投入し、多品種少量販売を基本としている。これに比べてユニクロはその逆の戦略である少品種大量販売を実施している。また低価格でありながらも高品質な商品、そして部品としてのベーシックな服にフォーカスしてお

6 中野 (2016) p192

7 松下 (2010) p104

り、この位置づけこそがユニクロにとってのブルー・オーシャンである。「コーディネートの部品となるようなベーシック」と「機能性の強化」という戦略が、アパレル業界になかったもので、新たな市場を創出したと言える。

第2項 一点集中戦略

ユニクロは繰り返し購入してもらえるようなブランドにするために、品番を絞り込み、少品番多量販売に力を入れている。

ユニクロのワンシーズンの店頭投入商品品番は、店舗の規模に関わらずほとんどが500品番⁸である。競合相手のZARAやH&Mは通常約5000品番である。このように比較してみると、ユニクロの商品の絞り込みは極端に少ないことが分かる。なぜここまで絞るのかについて理由が主に三つある。まず一つ目は、絞り込まれた商品一品一品を確実にヒットさせることである。商品の完成度を向上させ、顧客のニーズに合った商品を生み出すことができる。二つ目は、販売機会ロスを減らすことである。2010年に品番の増加により減益決算になってしまった事例があり⁹、品番の増加は販売機会を失いやすく、売れ残りに繋がりやすいことの教訓となった。三つ目の理由は、欠品を減らすことである。品番が少なければ、大量生産が実現しやすくなると共に一つ一つの商品の色、サイズの生産を増やすことができる。また店頭に商品を並べた時に、品番が少ないために、より数と色、サイズの展開ができる。そうすることによって消費者が選びやすくなり、販売機会ロスを削減できる。以上の要因でユニクロは少品種大量販売を追求し、またこれによってブランディングを実現している。

第2節 生産体制

第1項 提携工場に求められる要素

ユニクロは自社所有の工場はなく、中国にある約70の委託生産工場で生産している。また提携する工場に関しては非常にこだわりがあり、その特長として次の二点が挙げられる。一つ目は、莫大な発注を生産できる規模と高品質が保てるスキルである。一つの工場は平均して年間875万枚の発注を受けている。中国でもこれほどの発注を生産できる工場は少なく、また大規模な工場では生地 of 製造から染色、プリント、縫製、そして検品まで一貫して行い、かつ高品質を保つために、ユニクロがその工場にとって一番の取引先でなければ提携を結ばない。二つ目は、工場の経営者の質である。経営者とモチベーション、そしてビジョンが共通あるいは共有できることを重要視している。工場経営者に求めるのは単な

8 品番とは、デザインや柄などの最小単位。

月泉（2012）p77

9 同上書 p79

る金儲けではなく、ユニクロが求める世界一の高品質を実現するためには妥協しないという姿勢である。通常のグローバルSPAは何百社もの提携工場を持つが、ファーストリテイリングはわずか70社しかない点も、提携工場に求める条件の厳しさが伺える。

第2項 匠チームによる技術向上

ファーストリテイリングでは、約30人の「匠」と呼ばれる日本人の技術者集団が存在する。彼らは染色、紡績、編み立て、縫製、工場管理等で30~45年もの経験を有する熟練者である。匠チームは週に数回各工場では技術の指導を行っており、無駄や不良品の軽減、品質向上、そして作業の効率化に努めている。この洗練された技術がユニクロの低価格で高品質な商品を生み出すのに非常に重要な役割を果たしている¹⁰。

第3節 物流体制

物流においてもローコストオペレーションを徹底している。まず第一に、最も安い海路で運送することである。第二に、工場でダンボールに詰められてから店舗に運送されるまでは一度もダンボールを開けないことである。アパレル業界の国際物流において、最もコストがかかるのは、国内の物流センターに運ばれてからの振り分け作業である。ユニクロは海外の工場で検品を終わらせ、商品の品番や色・サイズごとに振り分けられてから箱詰めすることで、コストを大幅に削減している。

第4節 販売戦略

最後に販売戦略¹²について考察する。ユニクロの店舗規模や形式は異なるが、店内のデザイン、什器や棚類などが標準化されている。また業務オペレーションもマニュアル化されている。販売に関しては、「セルフ方式」を採用している。「Help yourself」¹³をコンセプトに、基本的に顧客に自由に商品を選ばせ、必要な時に接客するというスタイルである。常に顧客と話しながらか商品を購入させる方式と比べ、より作業に当てる時間が増え、効率的に店舗運営ができる。また、繰り返し購入してもらえるような商品、店になるには、欠品させないことが必要不可欠で

10 月泉(2012) p84

11 齋藤(2014) p122

12 川嶋(2008) p78

13 「Help yourself」とは、常に顧客と話しながらか商品を勧めて購入してもらうのではなく、顧客自身に自由に選んでもらうというファストファッションショップではよく見られる販売スタイルである。

ある。そのため、本部では毎週月曜日に会議を行い、方針を決め、¹⁴店長は前年同期の販売情報や商品情報を参考に毎日の作業計画や、入荷商品の種類、数量の発注を実施している。可能な限り顧客のニーズをキャッチし、的確な商品と必要な量を予測することを追求している。

第5節 第三世代 SPA

第一世代 SPA は、ギャップやリミテッドが代表であり、「単品」を売って成功を収めた。第二世代 SPA は、ZARA や H&M が代表する「ファッションとトレンド」を売って急成長した。さらに成長していくためには、2005 年から柳井が提唱しているのは「第三世代 SPA」を目指すことである。従来「洋服＝ファッション」という意味で捉えられてきたが、洋服には「流行り」以外にも、機能性があるという点に柳井は注目した。商品の情報は顧客に伝えなければ認識できず、販売機会そして購入機会を逃してしまうことになる。商品が持つ背景（機能性などのようなコンセプト）を顧客に説明しながら売っていくと、そういった商品の付加価値を情報として顧客に発信することができる。そして新たなビジネスチャンスに繋がる。すなわち柳井が求める第三世代 SPA とは、単に「服」を売るだけではなく、さらに「情報、商品の付加価値」も売ることである。

第3章 ファーストリテイリングの課題

第1節 ZARA との差

現在 ZARA を基幹事業とするインディテックス社はアパレル小売業の売上高世界第1位に位置している。ファーストリテイリングは世界制覇をすると宣言しているということは、インディテックス社を超えなければならない。まず両社の2013年から2015年までの売上高と純利益の推移をみてみよう。

表 3-1 (株) ファーストリテイリング (単位：円)

年度	売上高 (百万)	純利益 (百万)	純利益率
2013	1142971	107474	9.4%
2014	1382935	79337	5.74%
2015	1681781	117388	6.98%

出所：(株) ファーストリテイリングのホームページ

http://www.fastretailing.com/jp/ir/financial/pl_5yrs.html 2016 年 12 月 11 日閲覧

14 ユニクロアトレ吉祥店店長への聞き取り調査による (2016 年 4 月 27 日)

表 3-2 インディテックス（単位：円 レート：122.76 円）

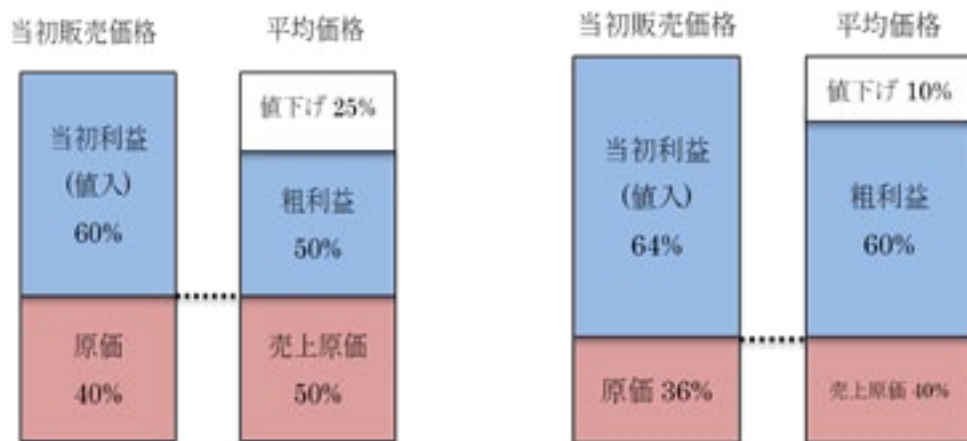
年度	売上高（百万）	純利益（百万）	純利益率
2013	2053038	292414	14.24%
2014	2224043	308128	13.85%
2015	2565684	353794	13.79%

出所：インディテックス アニュアルレポート 2015

https://www.inditex.com/documents/10279/208409/Inditex_Annual_Report_2015

_web.pdf/d3501c55-8e8f-4936-b8d8-0fc47a543c93 2016 年 12 月 11 日閲覧

表 3-1 と表 3-2 からインディテックスの売上高はファーストリテイリングよりはるかに高いことが分かる。2015 年度の店舗数でいうと、インディテックスの方が約 2 倍の店舗数を保持しているため、売上高が高いことは理解できる。しかし純利益率で見ると、インディテックスの方が毎年 10% 以上であるのに対し、近年のファーストリテイリングは 10% を超える年はない。ここで二つの課題が明らかになってくる。一つは、店舗を増やすこと、もう一つは利益率を上げることである。出店を増加させることに関しては、今後も海外事業を中心に力を入れていき、かつ進出国での第二段階の成長、すなわち大量出店を行うことである。利益率に関しては、売上原価を下げることで、値下げを減らすことが重要である。

図 3-1 原価構造と値下げ、最終的な粗利益の関係
ユニクロ ZARA

出所：齋藤（2014）p192

図 3-1 は、ファーストリテイリングを代表するユニクロとインディテックスを

代表する ZARA の原価構造と値下げ、最終的な粗利益を表すものである。多くの企業は、商品企画や、トレンドの予想において失敗を想定しているので、原価をできるだけ安く抑え、値下げによる利益の減少に備えて、当初の販売価格を高めに設定している¹⁵。ユニクロは毎週の金曜日から月曜日に週末セールを行っている¹⁵ので、値下げは平均価格の 25% と高い。ZARA はユニクロのように毎週セールを行わず、少量スピード生産を行っている¹⁵ので、過剰在庫による値下げは平均価格の 10% と低い。また、ユニクロの売上原価は 50% であるのに対し、ZARA はそれより 10% も低い。ここでユニクロは値下げの大きさと、原価が高いことが主な原因であるのが分かる。したがって、出店を増やすことと、利益率を上げることが、ファーストリテイリングが世界制覇するために重要な課題となる。

結論

本論文の研究をまとめると、以下のとおりである。

(1) ユニクロが今の商品コンセプトとビジネスモデルが完成させるまでには、三つのターニングポイントがあった。スーツショップからカジュアル・ウェアへの転換と、本格的なチェーン展開、そして顧客目線に立った事業システムの改善により現在のファーストリテイリングの原型を確立させた。

(2) ファーストリテイリングの最大の成功要因は SPA モデルに沿って実現させた市場戦略である。SPA モデルに基づく各プロセスにおいて、商品戦略、生産体制、物流、販売体制とそれぞれユニクロに合う戦略を実施した。

(3) 世界第 1 位のアパレル企業であるインディテックスを超えるためのファーストリテイリングの課題は二点あり、海外出店を増加させることと、利益率をさらに向上させることである。

参考文献

- [1] 川嶋幸太郎 (2008), 『なぜユニクロだけが売れるのか』 ぱる出版.
- [2] 加藤健太・大石直樹 (2013), 『ケースに学ぶ日本の企業』 有斐閣.
- [3] 齋藤孝浩 (2014), 『ユニクロ対 ZARA』 日本経済新聞出版社.
- [4] 月泉博 (2012), 『ユニクロ 世界一を掴む経営』 日本経済新聞出版社.
- [5] 中野明 (2016), 『ドラッカー・ポーター・コトラー入門』 朝日新聞出版.
- [6] 松下久美 (2010), 『ユニクロ進化論』 ビジネス社.

¹⁵ 齋藤 (2014) p192

- [7] 地引 淳 (2001),「ユニクロの事業システム」『大阪学院大学流通・経営科学論集』, 第27巻第2号 pp.2879~2896.
- 日経ビジネス, 2009,「2009年6月1日号」日経BP.
- インディテックス, 2016,「アニュアルレポート2015」
(https://www.inditex.com/documents/10279/208409/Inditex_+Annual_Report_2015_web.pdf/d3501c55-8e8f-4936-b8d8-0fc47a543c93 2016.12.11 閲覧)
- (株)ファーストリテイリング, 2016,「会社情報」
(<http://www.fastretailing.com/jp/about/company/> 2016.11.30 閲覧)
- (株)ファーストリテイリングのホームページ, 2016,「ユニクロのビジネスモデル」
(<http://www.fastretailing.com/jp/group/strategy/uniqlobusiness.html> 2016.12.01 閲覧)
- (株)ファーストリテイリング, 2016,「IR情報—店舗数」
(<http://www.fastretailing.com/jp/ir/financial/outlets.html> 2016.12.11 閲覧)
- コトバンク, 2007,「SPA」
(<https://kotobank.jp/word/SPA-22521> 2016.11.28 閲覧)

(指導教員：白砂堤津耶)